Numărul 70, Decembrie 2010



SUMAR

Conducerea ApaVital vă dorește Sărbători fericite alături de cei dragi!

Din 2011, indicatori de performanță pentru fiecare salariat



Nu a fost un an ușor. Toată lumea a simțit asta pe propria piele. Dar, până la urmă, nu-mi amintesc de un an ușor la ApaVital. Fiecare an a avut farmecul, provocările, grijile, proiectele și împlinirile sale. Dacă ar fi să-l etichetăm, anul acesta poate fi ușor catalogat cu ajutorul cuvântului criză. Dar, parcă, mult prea ușor dăm vina pe criză pentru toate neîmplinirile noastre, inclusiv pentru cele personale. Ori, nu din vina crizei se mai sparge o conductă sau se oprește vreun motor. Aici, criza nu joacă nici un rol. Aici, noi suntem cei care trebuie să ne jucăm bine rolurile, doar făcându-ne bine treaba. E adevărat, criza a făcut ca salariile din sectorul bugetar să scadă. La noi salariile nu au scăzut. Și cu toate acestea sunt destule voci care leagă profitul societății de creșterea salariului. Mă văd nevoit să subliniez faptul că fondul de salarii este reglementat prin lege și prin hotărârile de guvern și există o corelație directă cu productivitatea muncii. Ajustarea cu rata inflației se face doar dacă se îndeplinesc anumiți indicatori. Cu alte cuvinte, pentru creșterea salariului trebuie neapărat să crească productivitatea. Acesta este și motivul pentru care, începând cu 1 ianuarie 2011 vor exista indicatori de performanță pentru fiecare salariat din ApaVital, iar condițiile de salarizare vor fi în concordanță cu îndeplinirea indicatorilor agregați. Ce înseamnă asta? Înseamnă că fiecare dintre noi va avea o contribuție directă și vizibilă la bunul mers al societății, iar performanțele individuale se vor ajusta cu performanțele colective. Fiecare salariat va fi evaluat nu numai pe baza performanțelor individuale ci și prin prisma eficienței echipei din care face parte la care se adaugă performanțele generale ale societății. În felul acesta fiecare angajat din ApaVital va simți că e parte activă a echipei, echipa având obiective bine definite și măsurabile, iar performanța va sta la vedere pentru toată lumea. Există o vorbă românească care zugrăvește foarte bine acest concept: "Să tragem toți la aceeași căruță". În felul acesta ne asigurăm că productivitatea muncii va avea resurse pentru creștere. Consecința este de la sine înțeleasă. Noile schimbări organizatorice din cadrul ApaVital vin să răspundă la evoluțiile de pe piață, și reprezintă o mutare a managementului la condițiile de criză. Pană la urmă, criza poate fi interpretată și ca o oportunitate, iar inovațiile și soluțiile creative reprezintă garanții pentru succesul în afaceri. În acest fel, am demarat, deja, un proiect privind strategia de dezvoltare a societății pentru următorii 5 ani cu proiecție pentru 2018. Acesta va avea centrul de greutate pe obiectivele și indicatorii asumați în contractul de delegare și în MasterPlan. În felul acesta vom avea o versiune articulată a planurilor de dezvoltare a societății și un traseu potențial de dezvoltare a afacerii construit pe resurse de finanțare predictibile.

(continuare în pagina 2)

Dr. Ing. Ion TOMA
Director general

Din 2011, indicatori de performanţă pentru fiecare salariat

(urmare din pagina 1)

Anul acesta am finalizat Programul ISPA cu ultimele două proiecte din Staţiile de Pompare Chiriţa şi Rezervor, precum şi Staţia de Epurare. Tot anul acesta am finalizat procesul de accesare a Fondurilor de Coeziune prin semnarea memorandumului de finanţare cu Guvernul României şi Comisia Uniunii Europene în valoare de 141 milioane de euro. Contribuţia societăţii noastre va fi de 19 milioane euro, din care 5 milioane euro din fonduri proprii, iar restul, de 14 milioane euro, va fi finanţat dintr-un credit bancar acordat de BERD. Condiţiile creditului sunt avantajoase, mai ales datorită performanţelor financiare ale societăţii, profitul obţinut de ApaVital în ultimii ani contribuind decisiv la obţinerea unei dobânzi sub nivelul pieţei. Condiţia profitului la ApaVital a fost pusă de BERD şi la împrumutul anterior pentru programul ISPA şi a reprezentat baza negocierilor şi filosofia dezvoltării durabile a societăţii. Fără profit, ApaVital nu are alte resurse de dezvoltare, iar reuşita în programele de finanţare îşi are rădăcina în aceeaşi sursă. Nu ne aşteaptă o perioadă uşoară. Avem în faţă câteva obiective bine conturate. Scăderea producţiei de la an la an are cauze ce ţin de condiţiile economice generale, dar căutăm soluţii alternative în special în ceea ce priveşte reducerea pierderilor de apă. Acest obiectiv a devenit unul central în misiunea noastră şi va constitui esenţa pe care se va dezvolta societatea în următorii cinci ani. Anul viitor vom începe şi cele 14 contracte de lucrări din noul program de finanţare. Cum spuneam nu ne va fi uşor, dar nu-mi amintesc să fi fost uşor vreodată. Poate de aceea reuşim să ne atingem, împreună, toate obiectivele. Iată de ce vă mulţumesc şi vă apreciez pentru implicarea de care daţi dovadă în fiecare oră de serviciu. Ştiu că munciţi mult şi sunteţi dedicaţi muncii voastre. Ştiu că nu vă este uşor, dar dacă ar fi uşor nu ar mai fi vorba de noi. Aşa va fi şi la anul, aşa va fi mereu. Vă doresc tuturor şi fiecăruia în parte multă sănătate, în noul an!

Dr. Ing. Ion TOMA
Director general

Fiţi politicoşi!

"Politeţea constă în a părea că uiţi de tine pentru ceilalţi."
BALZAC

Regulile comunicării şi, în particular, cele ale conversaţiei, sunt foarte multe. Se ţin cursuri, se scriu cărţi. Dar a începe conversaţia cu un coleg cu "te rog" şi a termina cu "mulţumesc" nu necesită extrem de multă şcoală.



Este foarte probabil că acel coleg este plătit să facă treaba solicitată de noi, e în fişa postului, procedurile îl obligă dar, nu uitaţi, munceşte deja la ceva, e prins într-o lucrare şi doreşte să o termine până la un anumit moment, are şefi, poate că are şi subalterni, nu-i chiar uşor să te rupi de toate, imediat.
În mesajul transmis, tonul vocii şi gestica contează foarte mult dar vorbele rostite ne plasează în ochii celorlalţi, fără ca aceştia să fie neapărat fini psihologi, într-o anumită categorie de educaţie şi la un anumit nivel intelectual. Odată catalogaţi, va fi foarte greu să scapi de o etichetă negativă. Prima impresie contează şi, ulterior, interlocutorii caută doar argumente în sprijinul acestei prime impresii.
O altă regulă încălcată adesea este familiaritatea intenţionată, care poate deranja mai mult decât politeţea excesivă (există şi aşa ceva). Şefului trebuie să i te adresezi cu "doamnă" sau "domnule" indiferent de vârstă. Nu ca să-l flataţi, ci pentru că nu este altă cale. Familiaritatea nu are ce căuta între poziţii diferite pe scara ierarhică. Trecerea la un "pertu" simplificator nu este permisă în nicio conversaţie, nici faţă în faţă, nici la telefon. "Salut, ce mai faci?" poate exista doar într-un anturaj personal.
Cand subalternii sunt mai în vârstă, adresarea va fi la plural. E o dovadă de respect care nu va ameninţa în nici un fel autoritatea, e un bun exemplu pentru cei din jur şi, mai ales, un semn de apreciere şi preţuire a experienţei şi a profesionalismului lor.
Fireşte, în relaţiile cu colegii, comunicarea presupune şi o adresare mult mai familiară. În aceste situaţii trebuie să intervină autocenzura. Deşi sunt nenumărate subiecte ce pot fi discutate, nu cred că e nimerit să vorbim despre bani (e clar că nu are nimeni destui!), despre boli, despre simpatii politice. Trebuie evitate comentariile injurioase la adresa unor terţi, bancurile cu caracter rasial sau sexual.
Nepotrivite sunt atingerile pe braţ, pe umăr sau mai ştiu eu pe unde. Au conotaţii mult prea intime, încalcă graniţa subţire între dezinvoltură şi obrăznicie. Fiţi convinşi că puteţi capta atenţia celui din faţă şi fără să-l agresaţi fizic.
Agentul de pază, ofiţerul de serviciu, personalul de serviciu sunt tot colegii noştri. Li se cuvine măcar un salut, dacă nu o simplă întrebare despre sănătate ori despre copii.
Conversaţia este o artă şi puţini o stăpânesc. Dar putem învăţa din mers, ne putem exersa politeţea, ne putem cenzura familiarismele şi ne putem stăpâni pornirile răutăcioase, chiar dacă în faţa noastră este un coleg iritat, nepoliticos. "Să fim schimbarea pe care o aşteptăm de la ceilalţi", spunea Alexandru Paleologu.
Un zâmbet se simte chiar şi în conversaţiile telefonice, iar un compliment decent şi discret face minuni în orice conversaţie. Încercaţi, nu e greu şi nici nu costă.
Voi încheia, doamnelor şi domnilor, mulţumindu-vă pentru amabilitatea de a fi citit acest articol despre puţină politeţe obligatorie.

"Errare humanum est sed perseverare diabolicum" – Seneca

Doi dintre colegii noştri din Serviciul Clienţi-Facturare au fost neatenţi şi au avut de suferit. Constantin Buhuş va avea salariul diminuat cu 5% timp de două luni, în timp ce Gheorghe Deliu a «scăpat» doar cu un avertisment.
Direcţia Economică a căutat şi, ca



întotdeauna, chiar a găsit reţeta pentru un an bun. Fără a avea pretenţia că suntem originali, v-o dezvăluim:
Se iau 12 luni şi se curăţă foarte bine de amărăciune, mândrie, ură, invidie, frică, irascibilitate şi stres. Se împarte fiecare lună în 28-31 zile, după caz, astfel ca proviziile să ajungă exact 1 an! Fiecare zi se prepară separat: 1 parte muncă, 1 parte linişte, 1 parte umor. Se mai adaugă 3 linguri optimism, 1 linguriţă toleranţă, un praf de bun simţ şi... o picătură de speranţă! Peste aluatul astfel obţinut se toarnă apoi dragoste din belşug... Preparatul gata făcut se aşează pe farfurie şi se împodobeşte cu frunzuliţe de curaj şi încredere în sine. Se serveşte zilnic, cu bucurie, alături de ceaşca de cafea din fiecare dimineaţă! Prezenta reţetă nu se compensează, ea este gratuită şi se transmite liber de la om la om, însoţită de urarea: Un An Nou darnic şi bun, Sănătate Deplină, Fericire Maximă şi Abundenţă Absolută!

Ec. Doru Crăciun – Başchir
Direcţia Economică

Obiective ambiţioase



Privind spre viitor, managementul APAVITAL îşi propune ca deziderat performanţa. Orientarea către norme şi valori organizaţionale, de natură să responsabilizeze fiecare angajat în sensul performanţei economice, este un obiectiv ce presupune aplicarea de noi principii de management, dictate de realitatea pe care o trăim.
Faptul că într-un asemenea moment am fost numit şef al serviciului resurse umane mă onorează şi mă face conştient de marea responsabilitate ce-mi revine. Începând din 1 septembrie 2010, am preluat de la domnul Fântânaru această ştafetă urmând să o duc mai departe. Bineînţeles că voi conta pentru viitor pe valoarea şi experienţa domnului Fântânaru, şi vreau să-i mulţumesc pentru modul în care a ştiut să facă acest schimb.
La nivelul nostru, al serviciului resurse umane, ne-am propus o serie de obiective ambiţioase care odată atinse vor contribui semnificativ la performanţa societăţii. Colectivul serviciului este unul deosebit, o echipă pe care eu mă bazez, şi care a demonstrat că are capacitatea asumării de roluri şi responsabilităţi în implementarea planul nostru operaţional.
Aceste acţiuni se vor desfăşura în plan strategico–tactic şi operaţional şi voi enumera doar câteva.

- Reorganizarea structurală a societăţii;
- Elaborarea şi implementarea unui sistem de evaluare a performanţelor;
- Participarea la elaborarea strategiei de dezvoltare a Apavital;
- Elaborarea strategiei de resurse umane;
- Elaborarea unui plan de dezvoltare al centrului de formare profesională;
- Elaborarea unui cod de etică al organizaţiei;
- Promovarea şi evaluarea elementelor de cultură organizaţională;
- Reevaluarea procedurilor de recrutare, selecţie şi angajare a personalului;
- Redactarea unui manual al angajatului;
- Elaborarea unei proceduri în ceea ce priveşte aplicarea planurilor de carieră;

Sistemul de evaluare a performanţelor în Apavital se va baza în principal pe aplicarea unor seturi de indicatori structuraţi pe mai multe nivele:

1. **La nivel de societate** se vor regăsi indicatorii asumaţi de directorul general prin contractul de delegare şi contractul de mandat;
2. **La nivel de unitate ierarhică** unde vor fi indicatorii de performanţă, preponderent calitativi, aferenţi fiecărui compartiment din cadrul societăţii;
3. **La nivel individual,** indicatori preponderent cantitativi, specifici fiecărui post de lucru.

Dorinţa este ca aceşti indicatori să surprindă într-o manieră obiectivă dimensiunea reală a implicării fiecărui manager sau angajat în efortul său de a-şi realiza atribuţiunile ce îi revin prin fişa postului.

Ing. Vicu Grasu
Şef Serviciu Resurse Umane

Sistem pentru monitorizarea intrărilor şi ieşilor la APAVITAL



De două luni, la sediul APAVITAL funcţionează un sistem pentru monitorizarea intrărilor sau ieşilor şi pentru monitorizarea activităţilor desfăşurate de personal într-un perimetru. Pe baza datelor colectate, sistemul permite pontarea personalului şi listarea foilor de prezenţă. Toate cititoarele de proximitate din spaţiile de acces la perimetru sunt monitorizate de un dispecer central (un calculator), care salvează într-o bază de date toată activitatea legată de intrările/ieşirile din spaţiul supravegheat. În acest mod se poate obţine un control strict şi precis asupra activităţii desfăşurate de către personalul unităţii.

Cum funcţionează

Cititorul de carduri semnalizează printr-un semnal acustic şi un semnal optic (prin culoarea verde a LED-ului de pe cititor, timp de 0,5 secunde) efectuarea corectă a citirii codului cardului în cazul intrării unei persoane în spaţiul protejat. Pentru aceasta, persoana trebuie să apropie cardul de cititorul de proximitate în dreptul inscripţiei de pe acesta (central-sus). Acelaşi card nu va fi recunoscut de respectivul cititor în următoarele 5 secunde. Pe durata semnalizării optice si acustice, a faptului că cititorul a citit un card (0,5 secunde), nu vor putea fi citite alte carduri de respectivul cititor. În cazul citirii eronate a cardului, fapt semnalizat numai acustic, cardul va trebui îndepărtat la o distanţă de aproximatic 20 cm de cititor, după care va fi din nou apropiat de acesta.

Rapoartele sistemului

La momentul actual se pot întocmi rapoarte la care se pot aplica diverse criterii de filtrare. Dintre acestea le menţionăm pe următoarele:

• **Persoane care au carduri de acces** – afişează un raport conţinând toate persoanele care au carduri de acces;
• **Lista persoanelor întârziate** – afişează un raport cu persoanele întârziate faţă de orarul stabilit;
• **Persoane aflate în...** – afişează un raport care conţine înregistrările cu persoanele intrate la acel moment de timp

În pontajul electronic sunt afişate intrările şi ieşirile, conform datelor provenite de la cititoarele de proximitate. Aceste date nu vor putea fi modificate ci doar vizualizate. Eroarea curentă care apare în aceste înscrieri electronice se datorează neutilizării corespunzătoarea a cardului, anume neutilizarea acestuia ori de câte ori se intră şi se iese din unitate.

Ion Morariu
Serviciul Resurse Umane

"Am încercat să realizez un echilibru între autoritatea angajatorului şi cerinţele angajaţilor"



* *interviu cu ec. Neculai Fântânaru, consilier resurse umane*

- Domnule Fântânaru, ce ar trebui să ştie colegii despre dumneavoastră?

- M-am născut la Iaşi pe la mijlocul secolului trecut din părinţi ieşeni, la rândul lor cu rădăcini ieşene de pe la mijlocul secolului 19. Clasele primare, generale si liceale le-am parcurs la licee din dealul Copoului – Eminescu şi Negruzzi – alături de "umbrele" lui Creangă şi Eminescu, dar şi Sadoveanu sau fraţii Ionel şi Păstorel Teodoreanu, cu care am fost la un moment dat "vecin". Am absolvit Facultatea de Ştiinţe Economice Iaşi în anul încheierii războiului din Vietnam, moştenind spiritul de frondă al generaţiei hippy cu blugi, plete şi... nonconformism, în compania sonoră a lui Bob Dylan, Dan Andrei Aldea şi Sfinx, Beatles, Rolling Stones, Queen, John Mayall, Led Zeppelin, Phoenix, Santana dar şi Janis Joplin, Jimi Hendrix, Pink Floyd şi mulţi alţii... Sunt căsătorit şi am doi copii gemeni, cea mai de preţ realizare a mea şi a soţiei. Acest nucleu constituie pentru mine şi familia mea un gen de "holy family" unde găsim oricând armonie, înţelegere, încredere şi mângâiere şi alte ingrediente necesare pentru a rezista mediului extern românesc contemporan, în care valuri succesive de impostură guvernamentală şi parlamentară au răsturnat valorile tradiţionale ale înaintaşilor. De la tatăl meu am moştenit acel "spiritus sancti" pentru necesitatea separaţiei puterilor în stat şi a menţinerii demnităţii indiferent de regim, iar de la mama "adoraţia magilor" pentru artele frumoase, pictură, muzică şi literatură. Aşadar am avut posibilitatea să admir "pe viu" tablouri de la Bosch, Leonardo da Vinci şi până la Picasso, Dali sau Joan Miro. În egală măsură mi-am echilibrat gândurile citind de la Caragiale şi Andre Gide la Eugen Ionesco şi Samuel Becket, în aşteptarea lui... Claudio Arrau sau Sviatoslav Richter interpretând Beethoven sau Ceaikovschi. Am cochetat la un moment dat şi cu Jazz-ul, Satchmo, Duke, Dizzi, Django şi Chick Corea făcându-mă să exclam "ah, ce lume minunată!" La capitolul Jazz trebuie să mărturisesc că am destule "goluri" comparativ cu colegul nostru Iablonschi Arcadie, de la biroul dispecerat, pe care îl felicit cu acest prilej pentru cunoştinţele şi pasiunea consecventă pentru acest stil de muzică. În ceea ce priveşte sportul, am beneficiat de copii, eu şi fratele meu, de masă de tenis, mai târziu cochetând şi cu tenisul de câmp, fără însă a depăşi un nivel mediu de amatorism.

"Postul de şef al compartimentului de resurse umane nu poate întruni o adulaţie cvasiunanimă"

- De când lucraţi la APAVITAL şi pe ce posturi?

- M-am angajat la fostul GIGCL Iaşi prin transfer – de cunoştinţe – la 1.03.1987, în principal pentru apropierea de casă, unde mama era suferindă. La GIGCL şi ulterior RAJAC şi APAVITAL am deţinut pe rând funcţiile de economist, şef birou plan – salarizare – învăţământ, şef serviciu resurse umane şi, de la 1.09.2010, consilier resurse umane.

- Care a fost cea mai mare realizare în plan profesional?

- Realizări au fost mai multe, dar mai toate legate în principal de intenţiile, uneori reuşite, alteori nu, de a face ceva pentru lucrătorul obişnuit, "înhămat la pământ", vorba lui Păunescu. Aş putea însă afirma că o mare reuşită a fost primul dintre cele 3 proiecte PHARE pe care le-am conceput şi realizat în perioada RAJAC/APAVITAL, şi care au adus un plus de valoare adăugată – Euro şi recunoaştere – atât regiei/societăţii cât şi mie personal, ca manager de proiect şi echipei cu care am lucrat la implementare (Dorina Slătineanu, Alina Minea, Ion Morariu, Vestina Prisecaru şi Gabi Mustaţă). Era pe la începutul anului 1999 când, mai în glumă, mai în serios am întocmit un proiect tip PHARE în domeniul Resurselor Umane. Nu mică mi-a fost mirarea când, după câteva luni am primit răspunsul şi felicitările de rigoare cum că unul din cele 20 proiecte selectate pe ţară era cel al... RAJAC Iaşi. Când am fost convocat la Bucureşti pentru încheierea precontractului, am constatat cu surprindere şi satisfacţie în acelaşi timp că eram singurul care întocmise proiectul pentru unitatea la care lucra, restul fiind specialişti "mercenari" (prof. Ovidiu Nicolaescu de la ASE Bucureşti – proiect pentru Institutul de Management şi Marketing Internaţional, firma britanică WS Atkins Consultants, proiect pentru Ana Electronic Grup etc.).

- Cele mai frumoase momente trăite la APAVITAL?

- Recunoaşterea realizărilor obţinute la RAJAC/APAVITAL, prin alegerea două mandate succesive în funcţia de preşedinte al comisiei de resurse umane din cadrul Asociaţiei Române a Apei.

- Dar cele mai grele?

- Cele în care m-am simţit umilit sau supus unor interpretări abjecte la care nu eram pregătit să reacţionez cu aceeaşi monedă. Sigur că postul de şef al compartimentului de resurse umane, spre deosebire de orice alt post similar de conducere, tehnic sau economic, nu poate întruni o adulaţie cvasiunanimă, cu atât mai mult cu cât acest compartiment este cel de la care pornesc sancţiunile, desfacerile disciplinare ale contractelor de muncă, disponibilizările şi mai ales credinţa, mult timp încetăţenită şi încurajată de unii şefi, cum că vinovat pentru stabilirea salariilor individuale este nimeni altul decât ...şeful resurselor umane. Noi românii ca popor nu ducem lipsă de inteligenţă şi talente, în schimb avem o mare penurie de caractere... mai ales acum, când la modă este



cultura descurcărețului în detrimentul interesului public.

"Trebuie acordată mai multă atenție recrutării şi selecției personalului"

- Ce credeți că va rămâne în urma dumneavoastră la APAVITAL?

- La exact 35 ani de serviciu în decembrie acest an, cred că ceea ce va persista câtva timp în memoria imediată va fi în legătură cu semnalizarea asupra importanței ce trebuie acordată dezvoltării resurselor umane. De asemenea vreau să cred că în multe cazuri am încercat să realizez un echilibru între autoritatea angajatorului şi cerințele angajaților. Ştiu că nu am reuşit întotdeauna, uneori fiind chiar suspectat de duplicitate de ambele părți. Parafrazându-l pe Armstrong, important este că "orice pas mic câştigat pentru om a fost un pas mare pentru familia APAVITAL".

- Proiecte pe care nu ați reuşit să le duceți la bun sfârşit ?

- În anul 1998 am colaborat cu CFPPDA la un proiect "Leonardo", ocazie cu care am avut prilejul să vizitez un centru de formare din oraşul Limoges – Franța. Atunci mi-a încolțit ideea unui centru similar la Iaşi. În 2003 am întocmit un proiect tip PHARE referitor la înființarea la stația Şorogari a unui Centru regional de formare în domeniul apei – pe care l-am şi denumit atunci "MOLDAQUAFORM" – care să deservească toate unitățile de apă-canal din zona Moldovei. Era un grant în valoare de 300.000 euro, pe care unele persoane (actualul rector al Universității "Al. I. Cuza" Iaşi – prof. Vasile Işan, prof. Panaite Nica – fostul prorector şi alții) l-au apreciat ca fiind sigur de reuşită. Cu toate acestea, se pare că factorii politici au avut prioritate şi proiectul a fost respins pentru că... nu avea semnătura originală – ci doar pe fax – a partenerului ACET Suceava. Prin grija actualei conduceri a societății, eşecul s–a transformat în succes, rezultând actualul Centru de formare de la Şorogari, având ca bază de plecare proiectul din anul 2003. În final s-au adeverit vorbele lui Tony Blair că "nu există economie de stânga sau de dreapta, ci există economie care funcționează şi economie care nu funcționează".

- Cum caracterizați "familia APAVITAL"?

- Familia APAVITAL dispune de un arbore genealogic cu titlu de noblețe iar ramificațiile viitoare beneficiază de o continuitate asigurată şi stabilă pentru mulți ani indiferent de regim politic sau tip de organizare. Un punct la care însă mai este de lucru îl reprezintă capitalul uman. Indiferent de tehnologiile moderne introduse sau echipamentele de ultimă generație achiziționate pe bani grei, trebuie acordată mai multă atenție recrutării şi selecției personalului, precum şi respectării "contractului psihologic" cu oricare dintre angajați. De asemenea aş recomanda un stil de management angajat la toate nivelurile, ştiut fiind că managementul de tip mercenariat nu poate crea plus de valoare pe termen lung.

- Cât de bine funcționează comunicarea internă în societatea noastră?

- Mai sunt încă fracturi de comunicare, pe de o parte datorită numărului mare de niveluri ierarhice şi implicit riscurilor de distorsionare a informației de sus în jos cât şi de jos în sus, iar pe de altă parte datorită unei transparențe deficitare la toate nivelurile ierarhice, care dă naştere la interpretări care de care mai deocheate. Personal aş recomanda reintroducerea întrunirilor lunare de tipul fostului Comitet director şi, respectiv, sondaje de opinie periodice, pe un eşantion cât mai larg, în legătură cu climatul organizațional.

„Nu am dorit să păşesc spre 60 ani într-o funcție atât de pretențioasă"

- Cum de ați renunțat la şefia serviciului de resurse umane?

- Una dintre cele 5 axiome fundamentale taoiste defineşte schimbarea ca singura constantă într-un univers dinamic, "stagnarea provocând boala". După 20 şi ceva de ani în funcții de conducere, din care exact 20 de ani în domeniul resurselor umane, se impunea o schimbare. Cu atât mai mult cu cât sunt conştient că mai ales în acest domeniu stagnarea înseamnă declin; se impunea un suflu nou care să revigoreze avântul capitalului uman. Am fost şi rămân în continuare adeptul "multor schimbări de decor" vorba lui Topârceanu, deşi nu este uşor ca după atâția ani să renunți la o poziție de conducere. Nu am dorit să păşesc spre 60 ani într-o funcție atât de pretențioasă, convins că viața după această vârstă devine pentru cei mai mulți dintre noi o spirală descendentă. Riscam astfel să şterg cu buretele realizările obținute în decursul timpului şi în plus, să las în urmă tot mai multe pete de culoare. Cred de asemenea că influența nefastă a factorului politic în viața economică, legislația muncii deficitară şi în continuă schimbare, precum şi noile modele de succes ale tranziției au creat o bulversare în modelul personal de existență, făcând tot mai dificilă adaptarea la slalomul necesar funcționării deasupra limitei de avarie. Sunt de altfel convins că expertiza şi cunoştințele mele în domeniul resurselor umane sunt mult mai utile organizației decât "persistența memoriei" pe o funcție de conducere.

- Ce veți face după ce ieşiți la pensie?

- În luna decembrie, mai precis pe 1 decembrie, am împlinit 59 ani; deci până la 65 de ani – vârsta legală de pensionare – mai am 6 ani de muncă şi de reflecție. Sănătate să fie şi să avem înțelegere şi respect din partea celor tineri, care vor ajunge şi ei într-o zi la vârsta noastră, fără ca extensia vârstei lor de pensionare să ajungă la... 70 de ani.

A consemnat Ioan Savin

Beneficiile salariaţilor APAVITAL

"Întotdeauna spun persoanelor care beneficiază de avantaje în cadrul firmei să meargă să vadă REGELE LEAR, deoarece într-o zi va veni şi rândul lor să rătăcească dezorientaţi pe mirişte, fără a avea la dispoziţie o limuzină a companiei." (Charles Handy – London Business School)

Angajatorii trăiesc de obicei cu impresia că acordă destule beneficii angajaţilor, angajaţii cred că sunt prea puţine şi vor mereu altele noi. Puţini sunt cei care conştientizează cu adevărat ce pondere în buget au aceste beneficii însumate.



În luna iulie a acestui an, cu ocazia unui audit efectuat de o firmă de consultanţă, s-au distribuit chestionare pe un eşantion de circa 100 de salariaţi APAVITAL, cuprinzând un palier larg de posturi, de la muncitori calificaţi până la inginer şef sau director. Una dintre întrebări se referea la enumerarea beneficiilor acordate de societate salariaţilor. Spre surprinderea tuturor, doar 5 persoane au enumerat două sau 3 beneficii, restul… Am rămas la rându-mi frapat, cu atât mai mult cu cât constatasem în multe cazuri că sunt colegi care cunoşteau chiar amănunte despre acordarea unora dintre beneficii.

O posibilă explicaţie a răspunsurilor "incomplete" ar fi că în contractul colectiv de muncă şi în regulamentul intern beneficiile sunt menţionate dispersat, fiecare tip fiind plasat la capitolul specific (exemplu: prima de vacanţă la capitolul concedii, examinarea medicală gratuită la capitolul sănătatea şi securitatea în muncă etc.). Iată de ce mi-am propus să fac o scurtă trecere în revistă a beneficiilor obligatorii prin efectul legii dar şi a celor opţionale, stabilite prin contractele colective de muncă.

Marea majoritate a beneficiilor de natură financiară prevăzute în CCM se suportă din fondul de salarii al societăţii, nefiind dispuse prin legi specifice. Chiar şi în cazul tichetelor de masă, acordarea acestora nu este obligatorie pentru fiecare unitate; acestea pot (legea nu prevede caracterul obligatoriu) acorda tichete doar dacă obţin profit şi dispun de posibilităţi financiare.

Recompensele care se acordă în cadrul organizaţiei pentru efortul depus de salariaţi sunt fie strâns legate de performanţă (salariul de bază, premii etc.), fie se acordă în anumite condiţii, doar pentru calitatea de angajat, caz în care poartă denumirea de beneficii.

Beneficii obligatorii

1. Beneficii de asigurări sociale - efectuarea de plăţi indirecte către salariaţi sau foşti salariaţi, aflaţi în anumite situaţii speciale:

- încetarea activităţii profesionale (pensionare)
- indemnizaţia pentru incapacitate temporară de muncă
- prestaţii pentru prevenirea îmbolnăvirilor şi recuperarea capacităţii de muncă (indemnizaţii pentru reducerea timpului de muncă, pentru carantină, ajutoare pentru procurarea de proteze, tratament balnear care nu este suportat de la asigurările de sănătate).
- indemnizaţia de maternitate pentru concediu de sarcină şi lăuzie; măsuri pentru protecţia şi securitatea gravidelor/mamelor la locul de muncă (pauze plătite pentru alăptare, ore libere plătite pentru consultaţii şi examene prenatale, concediu de risc maternal etc.).
- indemnizaţia şi concediul pentru creşterea copilului până la vârsta de 2 ani.

La o evaluare sumară a cheltuielilor efectuate de societate (inclusiv sumele virate pentru fondul de şomaj şi contribuţia pentru asigurările de sănătate dar fără cele reţinute din veniturile salariaţilor) beneficiile se ridică la circa 10% din cifra de afaceri a societăţii.

2. Beneficii privind plata timpului nelucrat

- concediul de odihnă (minim 21 zile lucrătoare)
- concediul plătit pentru evenimente familiale deosebite (căsătoria salariatului: 5 zile, căsătoria unui copil: două zile etc.). La APAVITAL se acordă în plus unele zile libere plătite (căsătoria unui copil + 3 zile, deces soţ, soţie, copil, părinţi, socri + 2 zile), deces bunici, fraţi, surori + 1 zi)
- concediul fără plată până la 30 de zile
- concediul pentru formare profesională, cu sau fără plată, conform legii
- zile de sărbătoare legală şi alte zile libere (1 şi 2 ianuarie, prima şi a doua zi de Paşte, prima şi a doua zi de Rusalii, Adormirea Maicii Domnului, 1 Mai, 1 Decembrie, prima şi a doua zi de Crăciun). La APAVITAL se mai acordă suplimentar libere pentru a treia zi de Paşte şi ziua de 20 iulie (ziua lucrătorului din serviciile publice de alimentare cu apă şi de canalizare)
- repausul săptămînal şi repausul între două zile de muncă (deşi acestea sunt prevăzute de Codul Muncii, sunt destule firme care nu respectă dispoziţiile legii)
- respectarea coeficienţilor de ierarhizare a posturilor funcţie de cerinţele de studii
- respectarea salariului de bază minim brut (800 lei), convenit la nivelul celor 8 societăţi constituite în grupul de operatori de apă-canal (faţă de 670 lei cât s-a negociat de curând pe total economie)
- suportarea de angajator a tuturor cheltuielilor pentru activităţile specifice privind sănătatea şi securitatea muncii.
- eliberarea de documente, adeverinţe, copii după carnetele de muncă şi alte documente personale pe cheltuiala societăţii



Beneficii ocazionale

1. Prima de vacanţă – se acordă ca supliment la indemnizaţia de concediu de odihnă; se suportă din fondul de salarii a unităţii.

2. Prime speciale sau indemnizaţii în sumă fixă – se acordă de regulă cu ocazia unor sărbători religioase (Paşte sau Crăciun). Spre deosebire

de primele meritorii, primele speciale nu sunt dependente de rezultatele muncii, avînd aceeaşi valoare pentru toţi angajaţii. Se suportă din fondul de salarii al unităţii.

3. **Participarea la profit.** Sumele sunt oferite de obicei doar dacă profitul net atinge un minim prestabilit. Condiţiile de acordare au în vedere în principal aportul fiecărui angajat la realizarea producţiei. De 3 ani se suportă din



fondul de salarii al unităţii.

4. Pentru salariaţii cu muncă de teren se acordă **un abonament liber RATP,** din care salariaţii suportă contravaloarea unei singure linii.

5. T**elefon mobil şi autovehicol de serviciu** pentru unii dintre salariaţii firmei.

6. **Locuri de parcare special amenajate** pentru autoturismele personale ale angajaţilor, atât la sediul societăţii cât şi la unele puncte de lucru.

7. Alocaţie de hrană, sub forma **tichetelor de masă.** Nu afectează fondul de salarii dar sunt suportate integral de companie.

8. **Examinare medicală gratuită** cel puţin o dată pe an pentru fiecare angajat, prin cabinetul medical al societăţii. Cheltuielile de prevenire, depistare şi tratare a bolilor profesionale pînă la internarea într-o unitate sanitară se suportă de societate.

9. **Concedii de formare profesională** fără plată (pînă la 6 luni/an calendaristic) pentru salariaţii care urmează stagii de masterat/doctorat în străinătate, la iniţiativa sau invitaţia unei instituţii de învăţămând superior autorizate.

10. **Sporul de fidelitate** acordat angajaţilor cu o vechime de minimum 15 ani consecutivi în cadrul societăţii. Se suportă din fondul de salarii a unităţii.

11. **Reducerea duratei normale a timpului de lucru** cu două ore pe zi, fără să le fie afectate salariul şi vechimea în muncă, în cazul angajatelor mame care renunţă la concediu legal pentru creşterea copilului pînă la vîrsta de 2 ani.

12. **Plăţi compensatorii** cu o valoare între 5 – 12 salarii de bază, în funcţie de vechimea în cadrul societăţii, în cazul concedierilor colective efectuate prin desfiinţarea posturilor. Se suportă din fondul de salarii al unităţii.

13. **Plăţi compensatorii** cu o valoare între 3 – 7 salarii de bază brute, în funcţie de vechimea în cadrul societăţii, în cazul concedierilor individuale efectuate prin desfinţarea posturilor. Se suportă din fondul de salarii al unităţii.

14. **Ajutoare de pensionare** pentru limită de vîrstă sau medicală, între două salarii de bază minime pe unitate şi două salarii de bază avute la data pensionării, acordate în funcţie de vechime. Se suportă din fondul de salarii al unităţii.

15. **Alte ajutoare financiare** suportate din fondul de salarii, acordate cu prilejul unor evenimente deosebite în viaţa/activitatea angajatului:

- deces salariat – între 5 – 7 salarii minime de bază brute pe unitate
- naşterea unui copil al salariatului (pînă la al treilea copil inclusiv) – 3 salarii de bază minime brute pe unitate
- deces soţ/soţie sau copil aflat în întreţinere – 4 salarii de bază minime brute pe unitate
- deces părinte (inclusiv socrii) – un salariu de bază minim brut pe unitate
- căsătorie salariat (numai la prima căsătorie) – un salariu de bază minim brut pe unitate

16. Amenajarea unei **microcantine** şi a unui **bufet** de incintă pentru servirea mesei şi a altor produse alimentare în timpul pauzei.

17. Acordarea cu chirie a unor **spaţii de locuit** (cantoane) unor angajaţi ai societăţii.

18. **Implicarea financiară** şi administrativă a societăţii în organizarea unor evenimente sportive, cultural - artistice, zile dedicate femeii şi copilului etc.

19. Reducere de 5% la cumpărăturile efectuate de angajaţii societăţii la magazinele Praktiker de pe raza judeţului Iaşi.

Beneficii flexibile

Dacă dorim ca acestea să aibă efectul scontat – motivarea salariaţilor şi satisfacţia lor pe post – trebuie să verificăm dacă sunt în marea lor majoritate cele preferate de salariaţi. Deseori angajatorii pornesc de la premiza că ştiu cel mai bine ce beneficii doresc angajaţii. Realitatea însă este, de multe ori, alta. Forţa de muncă este departe de a fi omogenă. Factori precum vîrsta, starea civilă, sexul, mărimea familiei sau postul deţinut influenţează în mare parte preferinţele angajaţilor în ceea ce priveşte beneficiile, mai ales cele opţionale. Aceste diferenţe impun introducerea unor pachete flexibile de beneficii, astfel încît fiecare angajat să poată alege dintr-o gamă mai largă de beneficii pe acele care li se potrivesc cel mai mult cu stilul de viaţă şi cu nevoile proprii. Un astfel de sistem de tip binominal include cîteva beneficii de bază acceptate de totalitatea/ marea majoritate a salariaţilor, la care se adaugă un set de alte beneficii, angajaţii putînd opta pentru un anumit număr dintre ele.

Avantajele sistemului de beneficii flexibile:

- forţează angajaţii să se gîndească la beneficiile pe care le au de ales şi, implicit, să devină conştienţi de avantajele oferite de organizaţie;
- sunt concepute astfel încît, cel puţin teoretic, toţi angajaţii să fie mulţumiţi;

Acest sistem de acordare a beneficiilor impune un efort administrativ ridicat cerut de formularea şi comunicarea beneficiilor precum şi de conceperea şi lansarea unor chestionare vizînd identificarea tuturor preferinţelor şi, în final, alcătuirea unui sistem flexibil coerent care să conducă la satisfacerea preferinţelor tuturor angajaţilor.

În finalul acestui articol aş dori să subliniez că în decursul timpului am parcurs mai multe tipuri de Contracte colective de muncă şi/sau Convenţii (cum sunt numite în străinătate) şi nu pot să nu remarc faptul că, cel puţin din punctul de vedere al sistemului de beneficii, contractul şi regulamentul intern al SC APAVITAL SA Iaşi este superior multor astfel de acorduri bilaterale, patronat – sindicat.

Ec. Neculai FÂNTÂNARU

Caseta Redacţiei

Redacţia: Mariana CHIRILĂ, Cristi CHIRICA, Neculai LUCA, Ioan MIHĂILESCU, Răzvan MANOLACHE, Orest TROFIN, Valeriu POPA, George CHELARU, Neculai FÂNTÂNARU.
Editor: Ioan SAVIN
E-mail: ion.savin@apavital.ro

Aşteptăm cu interes opinii, propuneri, sugestii şi materiale pentru revista Info APA la Biroul de Relaţii Publice!

O zi obişnuită de activitate



În octombrie, la APAVITAL s-a prezentat un grup de 10 studenţi pentru practică. Primul lucru pe care l-au făcut a fost acela de a se prezenta la Compartimentul de securitate si sănătate în muncă, pentru a fi instruiţi atât din punct de vedere a securităţii si sănătăţii în muncă, cât si din punct de vedere al prevenirii si stingerii incendiului. După 6 ore de instruire au urmat altele două în care au curs întrebările, din rândul cărora le redăm mai jos pe cele importante.

- Cum se poate afla la o întreprindere ca a dumneavoastră dacă există riscuri?

- Oriunde ne-am afla suntem înconjuraţi de riscuri care nu le cunoaştem. În cazul APAVITAL, compartimentul SSM merge la toate punctele de lucru şi, împreună cu şefii acestora, identifică pericolele şi evaluează factorii de risc pe fiecare componentă a sistemului de muncă.

- Pentru şefii punctelor de lucru, ce este mai important, producţia sau securitatea şi sănătatea în muncă?

- Bună întrebare. Pentru şefii punctelor de lucru, prioritatea este producţia, dar în acest flux de producţie intervenim şi noi cu proceduri şi instrucţiuni de lucru pentru a diminua sau pentru a elimina riscurile de accidentare şi îmbolnăvire profesională.

- La ce ajută diminuarea sau eliminarea acestor riscuri?

- În momentul acesta tindem spre dezideratul întregii Uniuni Europene, în materie de securitate şi sănătate în muncă, acel concept nou introdus, dar care are un înţeles pe care noi îl ştim dintotdeauna, respectiv „ZERO ACCIDENTE”.

- Ce impact au aceste instrucţiuni şi proceduri asupra lucrătorilor, astfel încât aceştia sa nu se mai accidenteze?

- Noi instruim lucrătorii cu aceste instrucţiuni şi proceduri de lucru, după care facem vizite în teritoriu şi verificăm atât şefii punctelor de lucru cât şi lucrătorii dacă respectă instrucţiunile şi procedurile de lucru şi dacă sunt echipaţi. Dacă toate acestea sunt îndeplinite, sigur nu vom mai avea accidente sau boli profesionale.

- Ce înseamnă să fie echipaţi?

- Să fie îmbrăcaţi cu echipamente individuale de protecţie pentru a-i proteja de acele riscuri care nu au putut fi eliminate prin măsuri tehnice sau organizatorice.

- Cum se dă acest echipament individual?

- Echipamentul se dă conform normativului de acordare, în funcţie de riscurile pe care lucrătorul respectiv le are în meseria sa şi de durata de normare a echipamentului.

- În ultima perioadă aţi avut accidente?

- Da, am avut 4 accidente de muncă uşoare, care au fost produse din neatenţia lucrătorilor şi care au fost tratate la cabinetul medical de medicul de medicina muncii şi de asistentă.

- Ce este sau ce face acest medic de medicina muncii?

- Medicul de medicina muncii, cu ajutorul asistentei, efectuează control medical la toţi lucrătorii din societate şi, pe lângă acesta, instruieşte personalul cu măsuri de acordare a primului ajutor în caz de accident. De asemenea, mai face şi vaccinuri, analize medicale la cabinet pentru lucrătorii din APAVITAL, acordă consiliere medicală şi trimiteri către medicii de specialitate, plus multe altele... Practic are grijă de „sănătatea societăţii”.

- De accidentele de muncă mai grave tot medicul de medicina muncii se ocupă?

- La accidentele grave se apelează la serviciile de urgenţă, lucrătorul este dus la spital, unde se ocupă medicii specialişti. Şi aici însă medicul de medicina muncii are un rol important deoarece colaborează cu medicii specialişti şi se preocupă de starea accidentatului, mai ales în perioada de refacere postaccident şi în perioada de reintegrare în muncă.

- Un exemplu de accident grav şi consecinţele lui?

- Am avut un accident grav care s-a produs în urma încălcării unor reguli şi a teribilismului. Un coleg a sărit un gard pentru a putea executa nişte măsurători, acesta s-a îndoit, şi-a agăţat pantalonul, a căzut şi s-a lovit de o ţeavă, alegându-se cu o fractură la picior. Câteva consecinţe: durere, timp pierdut, salariu redus, operaţie, terapie de recuperare, timp petrecut cu piciorul în gips şi utilizarea cârjelor, complicaţii ulterioare de sănătate şi handicap permanent. Să nu uităm dosarul de cercetare a accidentului întocmit de compartimentul SSM, împreună cu ITM Iaşi, unde colegul a trebuit să dea o serie de declaraţii. De asta vă spuneam că practicile şi condiţiile de muncă în siguranţă contribuie la prevenirea fracturilor de oase, iar primul ajutor corect aplicat conduce la



scurtarea timpului de recuperare. De aceea, Compartimentul securitate şi sănătate în muncă se află mereu printre oameni atât moral cât şi profesional.

- Cum se aduce la cunoştinţa lucrătorilor toate lucrurile pe care ni le-aţi prezentat?

- Prin mai multe feluri: vizite la compartimente în teritoriu, publicarea în revista internă de articole sau anunţuri şi, cel mai important, prin rapoartele care sunt prezentate la şedinţele comitetului de securitate şi sănătate în muncă. Acestea au loc de 4 ori pe an, conducerea ne este mereu alături, ne sprijină si ne susţine în tot ceea ce facem, precum părinţii îşi susţin copii, motiv pentru care putem spune că suntem o familie.

- În afara de cele prezentate mai faceţi şi altceva?

- Da, chiar multe. Doar câteva pe scurt: evaluarea riscurilor profesionale la locurile de muncă, determinări de noxe, proiecte cu planuri de securitate la lucrări de construcţii, autorizarea internă a electricienilor, propunere stimulente pentru lucrători.

- Propuneţi si sancţiuni?

- În calitatea noastră de organ de control ar trebui să facem şi propuneri de sancţionare, dar noi am plecat tot timpul de la premisa bunului simţ al lucrătorului şi a conştientizării faptului că în joc este viaţa fiecăruia dintre noi. Însă atunci când apare o situaţie în care este implicată reavointa si indiferenţa lucrătorilor, suntem obligaţi să facem şi propuneri de sancţiuni.

- Toată munca de prevenţie pe care o faceţi voi este strict legată de activitatea de zi cu zi ?

- Nu neapărat… De exemplu, într-o echipă multidisciplinară (APAVITAL şi ITM) am realizat lucrarea cu titlul Mentenanţa de ieri şi de azi, ce a fost prezentată şi susţinută în cadrul Simpozionului organizat de Agenţia Europeană de Securitate şi Sănătate în Muncă. Participarea la simpozioane este o tradiţie pentru compartimentul SSM, iar anul trecut am obţinut chiar un loc I la congresul organizat de IASISTING şi ITM Iaşi.

Ing. Florentina Ciorbă
Compartiment SSM



www.apavital.ro